Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8270201
Centre d'intérêt: 53

Collège de Drummondville (Québec) Groupe de travail sur l'analyse institutionnelle.

Analyse institutionnelle, hiver 81 : rapport d'étape / Equipe de travail, Réjean Allie, Jean-Jacques Forest, Roch Nappert, Hervé Simoneau ; [pour le] CEGEP de Drummondville, Analyse institutionnelle. -- [Drummondville] : Le Collège, [1981].
81 f. ; 28 cm.

Cote Dewey: 371.2'07'09714/C697a Cote LC: LB/2891/.Q3

Descripteur(s): *Analyse institutionnelle *Questionnaire *Collégial (Niveau)

A l'hiver 1981, une démarche d'analyse institutionnelle a été entreprise au cégep de Drummondville. Le mandat de l'équipe de travail mise sur pied comportait trois volets: 1. Sensibiliser le milieu à la nécessité de la pratique de l'analyse institutionnelle, 2. Formuler les principes directeurs de la pratique de l'analyse institutionnelle, 3. Inventorier et décrire les pratiques d'analyse dans les services éducatifs du collège. Le rapport d'étape rend compte des activités menées à bien au cours de la session.

La première partie consiste en un rappel du mandat confié à l'équipe et des principes directeurs qui ont encadré sa démarche. On y trouve également les éléments de la problématique, l'énoncé de quelques notions conceptuelles du modèle d'analyse, les choix fondamentaux faits par l'équipe, les considérations qui ont conduit à la fabrication d'un questionnaire d'enquête ainsi que les grandes lignes du calendrier des opérations à venir. La deuxième partie rend compte du degré d'atteinte des divers objectifs. Suite à des questions syndicales, l'inventaire n'a pu être effectué. Le questionnaire et les grilles d'analyse sont toutefois reproduits.

Type de document: r
Région(s) administrative(s): 04
Auteur de l'analyse fr

E D U Q 8270201

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE

HIVER 81

RAPPORT D'ETAPE

Equipe de travail:

Réjean Allie
Jean-Jacques Forest
Roch Nappert
Hervé Simoneau

E D U Q 8270201

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE

HIVER 81

RAPPORT D'ETAPE

Equipe de travail:

Réjean Allie
Jean-Jacques Forest
Roch Nappert
Hervé Simoneau

TABLE DES MATIERES

		Page
Présentation		3
Introduction		5
I	Questions préliminaires	
	Mandat.	8
	Principes directeurs.	9
	Eléments de la problématique.	11
	Enoncé du concept.	12
	Choix d'une approche.	13
	Calendrier des opérations.	14
II	Les étapes de la démarche.	16
	2.1 Sensibilisation.	17
	2.2 Principes directeurs.	21
	2.3 Inventaire des pratiques d'analyse.	22
III	Conclusion	35
IV	Annexes.	
	Annexe 1: Communiqué du directeur général.	38
	Annexe 2: Plan de travail.	40
	Annexe 3: Liste des cibles potentielles.	43
	Annexe 4: Questionnaire d'enquête.	46
	Annexe 5: Correspondance.	65

Présentation.

Dans son plan de travail 80-81, intitulé Un pas vers la qualité, le Collège avait inscrit le dossier de l'analyse institutionnelle. Trois actions devaient être entreprises: sensibiliser le milieu aux méthodes et aux techniques d'analyse institutionnelle, formuler des principes directeurs qui encadreraient et stimuleraient la pratique de l'analyse institutionnelle au Collège et, enfin, faire l'inventaire des principales pratiques d'analyse dans les services éducatifs.

Le Service de recherche et de développement de la D.G.E.C. a accepté de soutenir financièrement notre projet en nous accordant une subvention de $10,000. Ceci permit au Collège de former un groupe de travail composé d'un enseignant (M. Roch Nappert), de deux professionnels (MM. Jean-Jacques Forest et Hervé Simoneau) et d'un étudiant (M. Réjean Allie). Ce groupe nous présente aujourd'hui son rapport.

Il importe de souligner que ce qui nous paraissait aller de soi au départ a peu à peu soulevé chez les syndicats des résistances et des appréhensions qui ont ralenti et rendu parfois difficile la tâche du groupe de travail. En effet, il était peu prévisible que l'on puisse s'opposer à ce que l'institution devienne un lieu actif de recherche, qu'elle cherche, par l'application de méthodes scientifiques d'analyse, à s'améliorer et à progresser. La lecture du présent rapport et, plus particulièrement, de la résolution du Conseil d'administration du 4 février 1981 (p. 9) et de la correspondance des syndicats donnée en annexe au rapport, est éclairante sur les divers motifs des résistances syndicales.

Mais malgré ces difficultés, le groupe de travail a accompli une tâche remarquable. Les membres du groupe se sont familiarisés avec les concepts, les méthodes et les techniques d'analyse; ils ont travaillé à préparer et à réaliser un programme de sensibilisation; ils ont fabriqué des instruments pour recueillir et classifier les pratiques locales d'analyse. Le présent rapport ne donne qu'une faible idée du travail qu'ils ont accompli dans le milieu. Nous les en remercions très vivement.

../

L'analyse devient de plus en plus nécessaire en ces années de restrictions budgétaires, de diminution des effectifs étudiants, d'accélération des changements technologiques, de multiplication des crises de toutes sortes. La marche du Collège, sans l'appui d'analyses continues et articulées, ressemblerait tôt ou tard à la marche des aveugles de Breughel. Pour savoir où l'on va et où il convient d'aller, le Collège (entendu au sens dynamique de services et de départements) a besoin de procéder à des analyses, d'une part, et à des évaluations, d'autre part. Les unes et les autres constituent des phares indispensables.

Yvon Morin

Yvon Morin,
Directeur général

YM/tb

INTRODUCTION.

Ce rapport entend retracer les événements, les étapes, les rencontres et les choix qui ont alimenté la démarche entreprise par l'équipe de travail en début de session hiver-81. Sous cet aspect, il se veut une sorte de validation critique du travail réalisé à ce jour.

La première partie fait un rappel du mandat confié à l'équipe de travail ainsi que des principes directeurs qui ont encadré sa démarche. On y retrouve également les éléments de la problématique inhérente à la démarche et l'énoncé de quelques notions conceptuelles du modèle d'analyse institutionnelle. On y fait état des choix fondamentaux faits par l'équipe et des considérations qui ont conduit à la fabrication d'un questionnaire d'enquête. Pour terminer, on esquisse les grandes lignes du calendrier des opérations élaboré en début de session.

La deuxième partie aborde les trois (3) grands objectifs visés par la démarche: sensibiliser le milieu à la nécessité de la pratique de l'analyse institutionnelle; procéder à une reformulation des principes directeurs; inventorier les pratiques locales d'analyse. Pour chacun de ces dossiers, il est fait mention des étapes prévues en début de session, de ce qui a pu être réalisé, de ce qui reste éventuellement à faire.

La conclusion, qui demeure provisoire, se veut avant tout un essai de mise en perspective du présent rapport. Quels en seront les destinataires? Quelle utilisation doit-on en faire?

Partie I

Questions préliminaires

Mandat.

En septembre 1980, les Presses du Cégep de Drummondville éditaient un document intitulé Un pas vers la qualité.[1] Dans ce document, le Collège faisait connaître son intention de s'inscrire dans une dynamique d'analyse institutionnelle et d'entreprendre au cours de l'année 80-81 les actions suivantes:

> " 1 - Inventorier et décrire nos pratiques d'analyse dans les services éducatifs (services pédagogiques, services aux étudiants, services d'éducation aux adultes).
>
> 2 - Sensibiliser le milieu à la nécessité de la pratique de l'analyse institutionnelle.
>
> 3 - Formuler les principes directeurs de la pratique de l'analyse institutionnelle."

La réalisation de ces actions a constitué l'objet de notre mandat.

---

1 Un pas vers la qualité, les Presses du Cégep de Drummondville, sept. 80, p. 14.

Principes directeurs.

Elaborés en novembre 80, les principes directeurs qui ont encadré la démarche de l'équipe de travail furent adoptés, à titre provisoire, par le Conseil d'administration du Collège le 4 février 1981. Voici l'extrait du procès-verbal relatif à cette question.

"ANALYSE INSTITUTIONNELLE

81-02-04-05

Il est proposé par monsieur Bernier, appuyé par monsieur Rousseau, d'accepter, à titre provisoire, les principes directeurs suivants pour les pratiques d'analyse institutionnelle au Cégep de Drummondville:

- L'analyse vise à faciliter l'évolution, l'amélioration.
  - . L'analyse institutionnelle est inhérente à la vie de toute institution qui désire se développer, s'améliorer. Elle est une démarche naturelle et vivifiante.
  - . L'analyse institutionnelle ne vise pas à contrôler, à juger et encore moins à insécuriser.
- L'analyse contribue à faire de l'institution un lieu actif de recherche.
  - . Toute institution vivante est un lieu de réflexion, de questionnement, de recherche.
  - . C'est dans l'institution même que doit se faire et se vivre l'analyse institutionnelle; c'est là que se font des analyses de situations,que s'engagent des processus de solutions de problèmes, que des projets d'amélioration sont élaborés et mis en oeuvre.
- L'analyse doit tenir compte des particularités et des rythmes propres à chaque institution.
  - . On évitera de mener des opérations d'analyse qui auraient un caractère envahissant, exclusif et uniforme.

. Chaque institution a sa façon de s'analyser, d'identifier ses problèmes, de trouver des solutions.

. Il est sûr que certaines institutions réussissent mieux que d'autres à s'analyser et jouissent d'un meilleur dynamisme. Ces institutions, par un phénomène de contagion, peuvent avoir un effet d'entraînement et agir sur les autres en les incitant à s'analyser mieux.

- L'analyse exige, au besoin, d'avoir recours à des méthodes scientifiques.

. L'analyse institutionnelle vise à faire une lecture rigoureuse et systématique de l'activité institutionnelle et se caractérise, à cet égard, par une sorte de neutralité du regard. Son but est de comprendre, en la "défaisant" méthodiquement, la pratique institutionnelle, d'où la nécessité d'utiliser, au besoin, des instruments, des méthodes et des techniques."

Le vote est demandé et les résultats sont les suivants:

pour:	12
contre:	4
abstentions:	2

Monsieur Dostie demande que sa dissidence soit enregistrée.
Donc, proposition adoptée à la majorité.

Eléments de la problématique.

La démarche à entreprendre consistait à sensibiliser le milieu au modèle de l'analyse institutionnelle et à faire un inventaire de nos principales pratiques d'analyse. Par là, nous reconnaissons que des pratiques d'analyse existent au collège, qu'elles sont une des composantes dynamiques de tous les secteurs d'activité de l'institution et qu'elles forment le trait d'union entre le projet et sa réalisation, le vécu et l'innovation. Afin de pouvoir rendre explicite ce souci, il fallait identifier, définir et comprendre ces pratiques prenant forme autour d'individus dans les différents secteurs éducatifs du collège; il s'agissait donc d'établir d'une façon scientifique le portrait actuel de nos pratiques d'analyse, de les cataloguer sans les confronter, de les disséquer sans porter de jugement de valeur et de les faire connaître sans en faire l'étalage.

Ajoutons que la démarche à entreprendre était susceptible d'amorcer des changements et elle ne prenait son sens que dans la mesure où elle était prise en charge par toutes les composantes du milieu. Elle devait donc, dans le respect du rythme de chacune de ces composantes, permettre une saine communication entre celles-ci dans le but de s'améliorer et d'évoluer.

Énoncé du concept.

L'analyse institutionnelle se situe au carrefour des grandes tendances de la recherche en milieu éducationnel. Utilisée dans son sens nord-américain, elle doit être considérée comme une forme d'auto-évaluation scientifique des établissements à mission éducative. Notamment, elle vise à fournir aux institutions les instruments d'une évaluation libérée des conceptions trop étroites du contrôle, de la rentabilité et du jugement de valeur. Elle entend ainsi inaugurer une voie qui lui est propre: promouvoir une auto-évaluation scientifique des institutions axée sur leur amélioration et leur évolution. De fait, elle consiste en une lecture méthodique et rigoureuse de la pratique institutionnelle, au moyen d'instruments validés, et son champ d'application couvre tous les aspects de la vie d'une institution: son environnement et ses besoins, ses objectifs, ses opérations et ses ressources, ses résultats.

Dans son essence même, cette forme d'auto-évaluation est une recherche, faite pour le milieu et par le milieu; elle doit y constituer un facteur de développement et d'amélioration. Quoique l'analyse institutionnelle couvre tous les aspects de la vie d'une institution, elle se caractérise d'abord par une certaine ampleur. Elle doit donc cerner un aspect ou une composante qui est un facteur important de l'activité institutionnelle. A titre d'exemples, la mission du collège, la délimitation des priorités institutionnnelles, l'analyse d'un ou des programmes, l'orientation des supports didactiques sont autant d'objets susceptibles de justifier une telle démarche.

Tel est l'énoncé du concept, inspiré des travaux du CADRE, qui nous a guidés dans notre travail et auquel nous avons tenté de sensibiliser le milieu.

Choix d'une approche.

Le projet était fondamentalement conçu comme un projet de recherche-action. Sensibilisation du milieu, fabrication d'un instrument de cueillette de données, compilation de ces données constituaient les trois (3) facettes majeures d'une démarche dont l'institution était appelée à être le lieu. Selon l'approche choisie, les membres de l'équipe devaient articuler leur travail autour d'une entrevue-questionnaire auprès de cibles potentielles avec le double souci de permettre aux intervenants de verbaliser leur conception de l'analyse tout en les sensibilisant au modèle proposé par l'analyse institutionnelle. Fabriqué localement, le questionnaire d'enquête[1] visait ce double objectif.

Les opérations de changement ou d'innovation achoppent souvent à cause des philtres et des déphasages qui séparent les initiateurs de la démarche et les cibles visées. A cet égard, l'information-rétroaction demeure le mécanisme le plus efficace de sensibilisation d'un milieu. C'est en considération de ce fait, et dans un souci de transparence, que l'équipe de travail s'était engagée dès le départ à rendre disponibles aux individus et aux groupes formels du collège toutes les informations concernant la démarche et tous les documents produits par l'équipe.

---

1. Pour fabriquer notre questionnaire, nous nous sommes inspirés en partie des instruments préparés par Jacques Des Groseillers et Jacques Laliberté.

Calendrier des opérations.

Afin de se donner un instrument collectif de référence et d'encadrement, l'équipe de travail élaborait en début de session hiver 81 un calendrier de ses opérations. Joint en annexe [1], ce calendrier détermine l'ordre chronologique des différentes étapes du mandat confié à l'équipe et en fait voir l'articulation.

---

1 c.f. Annexe 2, p.40

Partie II

LES ETAPES DE LA DEMARCHE

Réalisations et évaluations

Dans cette deuxième partie, nous rappellerons les actions qui ont été entreprises pour chacun des trois objectifs de notre mandat: la sensibilisation du milieu, la reformulation de la version provisoire des principes directeurs et l'inventaire des pratiques locales d'analyse.

Nous soulignerons au passage les difficultés que nous avons rencontrées et indiquerons quelles actions il resterait à entreprendre pour compléter notre mandat.

2.1 Sensibilisation.

Considérations.

L'un des volets du mandat de l'équipe de travail prévoyait une démarche de sensibilisation du milieu. Bien des considérations pourraient en justifier la nécessité; qu'il nous suffise d'en mentionner quelques-unes:

- Le concept de l'analyse institutionnelle est relativement récent et peu de personnes du milieu sont formées au modèle qu'il propose;

- De par sa nature même, l'entreprise se veut institutionnelle et entend impliquer le milieu;

- La sensibilisation est une dimension inhérente à tout projet et ne consiste pas seulement à "préparer le terrain". Dans sa forme dynamique, elle devient le lieu des réactions et de la participation de chaque composante du milieu.

Objectifs.

A partir de ces considérations l'équipe de travail s'était fixée les objectifs suivants:

- Diffuser de l'information sur le sens, la nature et l'utilité de l'analyse institutionnelle;

- Déclencher, dans le milieu, une volonté de participation;

- Offrir aux groupes formels et aux individus des moments privilégiés de rencontre, d'échange et de discussion.

Plan de sensibilisation.

Deux types d'actions de sensibilisation.

- Informations à tout le milieu.
- Formation-sensibilisation auprès des destinataires de la recherche (cibles des interventions).

Informations à tout le milieu.

- Informer le milieu institutionnel de l'existence de l'équipe de travail et du mandat qui lui est confié.
- Informer du plan de travail et des objets d'analyse, tous les groupes formels composant le milieu, soit les p.n.e., les professeurs, le soutien, l'association étudiante, les cadres et les gérants, l'association des parents, les membres du C.A., la coopérative étudiante.
- Rendre disponibles aux individus ou groupes du Collège toutes les informations concernant la démarche du groupe.

Formation-sensibilisation auprès des destinataires-cibles de la recherche.

- Préparer et rendre disponible un court document synthèse présentant le projet de recherche ainsi qu'une définition de ce qu'est l'analyse institutionnelle.
- Préparation d'un design d'intervention à utiliser dans des rencontres individuelles ou de groupe lors de l'étape cueillette de la recherche; ce design devra permettre de faciliter les rencontres en favorisant le feedback des destinataires-cibles et en stimulant une participation optimale à la recherche.

Echéancier

Semaine du 2 mars	Par le d.g. re: existence et mandat de l'équipe		Lettres aux groupes formels Communiqué à tout le milieu
Semaine du 9 mars	Par l'équipe	Plan de travail: groupes formels	
		Définition et clarification du concept	Groupes formels et milieu
Semaine du 16 mars	Par l'équipe	Problématique: groupes formels et milieu	
		Plan de sensibilisation: groupes formels	
Semaine du 23 mars	Rencontres informelles par l'équipe	Disponibilité de discussion	
Semaine du 6 avril	Par l'équipe	Principes directeurs première version	Groupes formels
		Définition de l'analyse institutionnelle	Groupes formels et milieu
Semaine du 20 avril	1. Réaction du milieu 2. Rencontres des groupes formels et des individus (selon les demandes).		
Semaine du 27 avril	Pré-rapport de la démarche.		
Semaine du 10 mai	Principes directeurs		Groupes formels et milieu

Réalisations.

Les opérations prévues au plan de sensibilisation furent réalisées, tant au niveau du contenu que des intentions, indépendamment du fait que l'échéancier a dû être modifié à plusieurs reprises.

Ainsi nous pouvons considérer que les trois objectifs visés sont atteints:

- De l'information fut diffusée à l'intention des individus et des groupes formels (définition du concept, problématique, plan de travail, plan de sensibilisation, échange de courrier).

- Outre les discussions informelles nombreuses, quatre rencontres eurent lieu avec des groupes du milieu (PNE, un comité syndical de professeurs, l'exécutif de l'association des parents).

- Sans être en mesure de préciser jusqu'où pourra aller la participation, le dossier de sensibilisation aura permis de faire naître une volonté de s'impliquer dans le processus.

Conclusion.

La démarche en cours aura permis de constater que la sensibilisation prend du temps, qu'elle n'est jamais terminée. Contrairement à ce que l'on peut généralement croire, elle n'est pas un moment de l'entreprise, mais constitue une de ses dimensions et dure aussi longtemps que dure l'analyse.

2.2 Les principes directeurs.

Toute entreprise susceptible d'amorcer des changements exige au préalable la formulation de principes directeurs; ceux-ci servent de cadre de référence et de guide pour le milieu appelé à y contribuer. L'analyse institutionnelle n'y échappe pas.

On a déjà présenté en première partie, page 9, la formulation provisoire des principes directeurs qui ont orienté la démarche de l'équipe de travail.

Même si le mandat de l'équipe comportait la reformulation de ces principes, il faut convenir que cette opération était prématurée. De fait, beaucoup de confusion subsiste sur le sens et la portée à donner à ces principes. Les prises de position des groupes formels en témoignent.[1] On y trouve des confusions évidentes entre principes directeurs et objectifs opérationnels, entre cadre de référence et modalités d'application.

L'implication récente du milieu dans ce dossier de l'analyse institutionnelle, l'absence de cueillette de données sur les pratiques d'analyse et le caractère provisoire de ce rapport sont autant de facteurs qui incitent l'équipe de travail à remettre en question le bien-fondé d'une reformulation trop rapide de ces principes. S'y prêter actuellement consisterait en un simple exercice de style.

---

1. Voir à l'annexe 5: Lettre du syndicat des enseignant(e)s, p.67
   Lettre du syndicat des PNE, p. 74 et 80
   Compte rendu de la rencontre du comité syndical des enseignant(e)s et de l'équipe de travail, p.75

2.3 Inventaire des pratiques d'analyse.

Dans le cadre opérationnel élaboré par l'équipe de travail, la cueillette de données s'inscrivait dans une démarche articulée en cinq (5) étapes:

1 - Fabrication et validation d'un questionnaire d'enquête.
2 - Elaboration d'une liste de cibles potentielles.
3 - Réalisation d'une opération pré-test.
4 - Préparation de grilles d'analyse des données.
5 - Réalisation d'une cueillette de données.

La version finale du questionnaire d'enquête était complétée le 20 mars 1981. Dans la semaine précédente, le questionnaire était soumis à l'examen de trois (3) personnes du milieu; cet examen du questionnaire devait faire office de pré-enquête à la recherche et avait pour objet d'en identifier les lacunes et de vérifier la terminologie employée.

Cette première étape terminée, l'élaboration d'une liste de cibles potentielles[1] fut dressée à partir des procès-verbaux des différents services éducatifs et des départements. Cette liste devait être complétée avec le concours des membres du comité directeur le 30 mars 1981.

L'opération pré-test fut lancée subséquemment auprès de quatre (4) cibles choisies au hasard parmi celles identifiées précédemment. Dans son intention, cette étape devait permettre de recueillir des informations susceptibles de guider l'équipe dans sa préparation de grilles d'analyse des données et d'évaluer la congruence du questionnaire dans sa forme et son contenu en regard des objectifs visés. L'opération devait par la même occasion mesurer le degré de sensibilisation du milieu au dossier analyse institutionnelle et dégager les difficultés qui pourraient surgir lors de l'opération cueillette. Chacun des répondants rencontrés fut informé de l'objet de cette opération, et un questionnaire d'enquête leur fut laissé pour qu'ils puissent en prendre

---

1 Voir annexe 3, p. 43

connaissance et s'y familiariser avant de le compléter en présence d'un membre de l'équipe de travail, lors d'une seconde rencontre. Cependant, une seule des quatre (4) cibles visées par l'opération accepta de compléter le questionnaire d'enquête, les autres personnes se refusant à le faire avant que les groupes formels concernés (syndicats des PNE et des enseignant(e)s) n'aient donné leur accord à cette démarche.

Consciente de l'impact positif que pouvait constituer l'adhésion réfléchie des groupes formels à une telle démarche, soucieuse de respecter le rythme propre au milieu - en accord avec l'énoncé du troisième principe directeur -, l'équipe de travail fit consensus pour suspendre temporairement l'opération cueillette.

Le lancement de l'opération pré-test devait donc agir comme catalyseur à la prise de décision des groupes formels et mit en évidence le manque d'intérêt du milieu pour la démarche antérieure à l'opération cueillette. Il est apparu que la sensibilisation devait être poursuivie, puisque les réactions ne surgirent qu'après la mise en circulation du questionnaire d'enquête.

Suite à une demande des PNE, les membres de l'équipe de travail participaient, le 2 avril, à une journée d'information et de discussion sur le dossier analyse institutionnelle. Après quoi, le syndicat des PNE décidait de limiter sa participation à la reformulation des principes directeurs et à leur application.[1]

Dans une démarche parallèle, le syndicat des enseignant(e)s adoptait une résolution "demandant un moratoire sur l'opération cueillette jusqu'en date du 23 mai". A cette occasion, un comité syndical fut mandaté pour "rencontrer le comité du Collège et produire un rapport

---

1. Voir annexe 5, p.74

sur le dossier analyse institutionnelle à être soumis aux membres du syndicat des enseignant(e)s lors de son assemblée générale prévue pour le 23 mai." Cette résolution devait se traduire par une rencontre des membres de ce comité, de l'équipe de travail et du directeur général le 29 avril 1981.[1]

Ces rencontres auront permis d'apporter certains éclaircissements sur la démarche en cours et sa portée, et de préciser le concept d'analyse institutionnelle, sans pour autant faire évoluer l'opération cueillette. A cet égard, la position des PNE reste à venir. Le syndicat des enseignant(e)s, pour sa part, adoptait une résolution à son assemblée du 6 mai et faisait parvenir le 13 mai une lettre[2] à l'intention des membres de l'équipe de travail les "enjoignant de se limiter à ne faire qu'un inventaire des pratiques d'analyse où n'apparaissent que les titres des différents projets d'analyse ainsi que l'institution responsable de ces projets".

Les lignes précédentes résument les étapes réalisées à ce jour en regard de l'opération cueillette de données; on conçoit facilement que le dossier est mince et que la cueillette proprement dite reste à faire. Il faut souligner ici, que si exhaustive soit-elle, la liste des cibles potentielles ne peut se substituer en aucune façon à l'intention bien arrêtée de l'équipe de procéder à une ceuillette méthodique et rigoureuse. L'absence de données précises rend donc problématique la fabrication de grilles d'analyse des données, et partant, ne permet pas de dégager de façon probante le portrait des pratiques locales d'analyse. C'est un exercise auquel ne sauraient se livrer les membres de l'équipe de travail.

Nonobstant de ce dont il est fait mention ci-dessus, l'équipe a bien voulu inclure dans les pages qui suivent une série de grilles

---

1. Voir annexe 5, p. 75
2. Voir annexe 5, p. 79

d'analyse des données à recueillir. Les membres de l'équipe ont cru bon d'incorporer ces grilles au rapport actuel. Le dossier cueillette pourrait ainsi prendre un aspect plus complet et, par le fait même, aplanir certaines appréhensions ou réticences manifestées par les intervenants.

Il restera aux personnes ou groupes concernés d'en juger.

Liste des projets inventoriés

Secteur maître d'oeuvre:

Coordonnateur:

Objet(s) spécifique(s) du projet:

Document(s) existant(s):

Tableau no 1

Fiche synthèse des pratiques d'analyse.

		entreprises		coordonnateurs			documents existants	
	nombre	terminées	en cours	cadres	PNE(s)	prof.(s)	oui	non
SAE								
SEA								
SP								
DEPT(S)								
TOTAL								

Tableau no 2

Répartition en fréquence des entreprises d'analyse suivant leurs dimensions.

	SAE	SEA	SP	DEPT (S)	TOTAL
analyse de l'environnement					
analyse des ressources					
analyse des opérations					
analyse des résultats					

Tableau no 3

Répartition en fréquence des entreprises d'analyse suivant le nombre de dimensions touchées.

	SAE	SEA	SP	DEPT(S)	TOTAL
entreprises à 1 dimension					
entreprises à 2 dimensions					
entreprises à 3 dimensions					
entreprises à 4 dimensions					

Tableau no 4

Répartition en fréquence des entreprises d'analyse suivant le champ concerné.

	SAE	SEA	SP	DEPT(S)	TOTAL
services					
apprentissage					
enseignement					
programmes					
contexte mésologique					
environnement					
extrants					

Tableau no 5

Répartition en fréquence des types d'instruments utilisés.

	SAE	SEA	SP	DEPT (S)	TOTAL
Les discussions informelles					
Les séances formelles de travail					
L'observation					
Les dossiers du collège et du ministère					
Les tests et enquêtes déjà existants					
(utilisés tels quels)					
(adaptés)					
Questionnaire fabriqué localement					
L'entrevue					
Les examens					
Les tests de performance					
Autres					

Tableau no 6

Répartition en fréquence des étapes prévues et réalisées.

	PREVUES	REALISEES
Hypothèses de recherche		
Inventaire des données de la situation		
Etablissement d'une problématique		
Définition des objectifs		
Choix d'une approche		
Choix d'un modèle de cheminement		
Choix de techniques et instruments de mesure		
Elaboration d'un calendrier		
Rédaction d'un devis opérationnel		
Diffusion d'information sur le projet, ses objectifs, ses méthodes		
Diffusion des résultats		
Planification des suites à donner		

Tableau no 7

Répartition en fréquence des cibles visées.*

	SAE	SEA	SP	DEPT(S)	TOTAL
Etudiants de concentration X					
Etudiants du programme Y					
Groupes socio-culturel					
.....					

* Liste à compléter après la cueillette.

Tableau no 8

Répartition en fréquence des difficultés rencontrées.*

	SAE	SEA	SP	DEPT(S)	TOTAL
Documentation inexistante					
Insuffisance de ressources					
Support inadéquat de l'institution					
Difficulté de coordination					
Absence d'information					
....					

* Liste à compléter après la cueillette.

Tableau no 9

Répartition en fréquence de la durée des entreprises d'analyse.

	0 - 1 mois	1 - 3 mois	3 - 6 mois	1 an	> 1 an
SAE					
SEA					
SP					
DEPT (S)					
TOTAL					

Partie III

CONCLUSION

III CONCLUSION

Dans une recherche où l'on procède à un type d'analyse plutôt "formative", les ajustements sont faits au fur et à mesure que l'on constate des points faibles. Ce rapport traduit cette réalité. Plusieurs jalons ont été posés pour ce qui est de sensibiliser le milieu à l'analyse institutionnelle, d'établir de façon scientifique le portrait actuel de nos pratiques d'analyse et d'élaborer le cadre de référence que devront constituer nos principes directeurs. Sans préjuger de son utilisation, nous espérons que ce rapport d'étape suscitera dans le milieu des commentaires et des prises de décision qui permettront la poursuite de ces trois (3) objectifs.

Partie IV

ANNEXES

Cégep de Drummondville
415, RUE DES ÉCOLES, DRUMMONDVILLE, QUÉ., J2B 1J3
TÉL. (819) 478-4671

Le 2 mars 1981.

Communiqué

L'analyse institutionnelle
ou
l'Art de savoir où l'on va

Dans une institution collégiale, tout le monde est familier avec le concept et la pratique d'analyse. On fait des analyses littéraires, vectorielles, factorielles, organiques, etc. Dans le processus d'apprentissage, chacun sait que l'analyse est une opération intellectuelle de base.

De même que des individus aiment analyser leurs pensées, leurs désirs, leurs sentiments pour mieux se connaître et vivre plus heureux, ainsi les institutions éprouvent le besoin de s'analyser pour mieux se développer et s'améliorer.

Au Cégep, on fait partout de nombreuses analyses institutionnelles. Des départements analysent leurs plans de cours, certains analysent les causes d'échecs et d'abandons scolaires, d'autres analysent les besoins des étudiants... Des services analysent leur rôle et leur structure organisationnelle, d'autres analysent leurs ressources...

Mais souvent, même en vivant quotidiennement au Cégep, on ignore l'existence de toutes ces entreprises d'analyse. Chacun n'en a pas moins un légitime désir de connaître (non par simple curiosité, mais pour éclairer davantage son action et son implication dans la vie du cégep) quelles sont les analyses faites par ses collègues, selon quels processus et quelles méthodes ces analyses sont menées.

Pour répondre à ce désir de chacun, un groupe a entrepris de faire l'inventaire d'un certain nombre d'entreprises d'analyse actuellement en cours au Cégep.

../

Communiqué

Ce groupe est formé de

Réjean Allie, étudiant
Jean-Jacques Forest, professionnel,
Roch Nappert, enseignant,
Hervé Simoneau, professionnel.

Vous êtes invités à rencontrer les membres de ce groupe et à leur communiquer vos entreprises actuelles d'analyse.

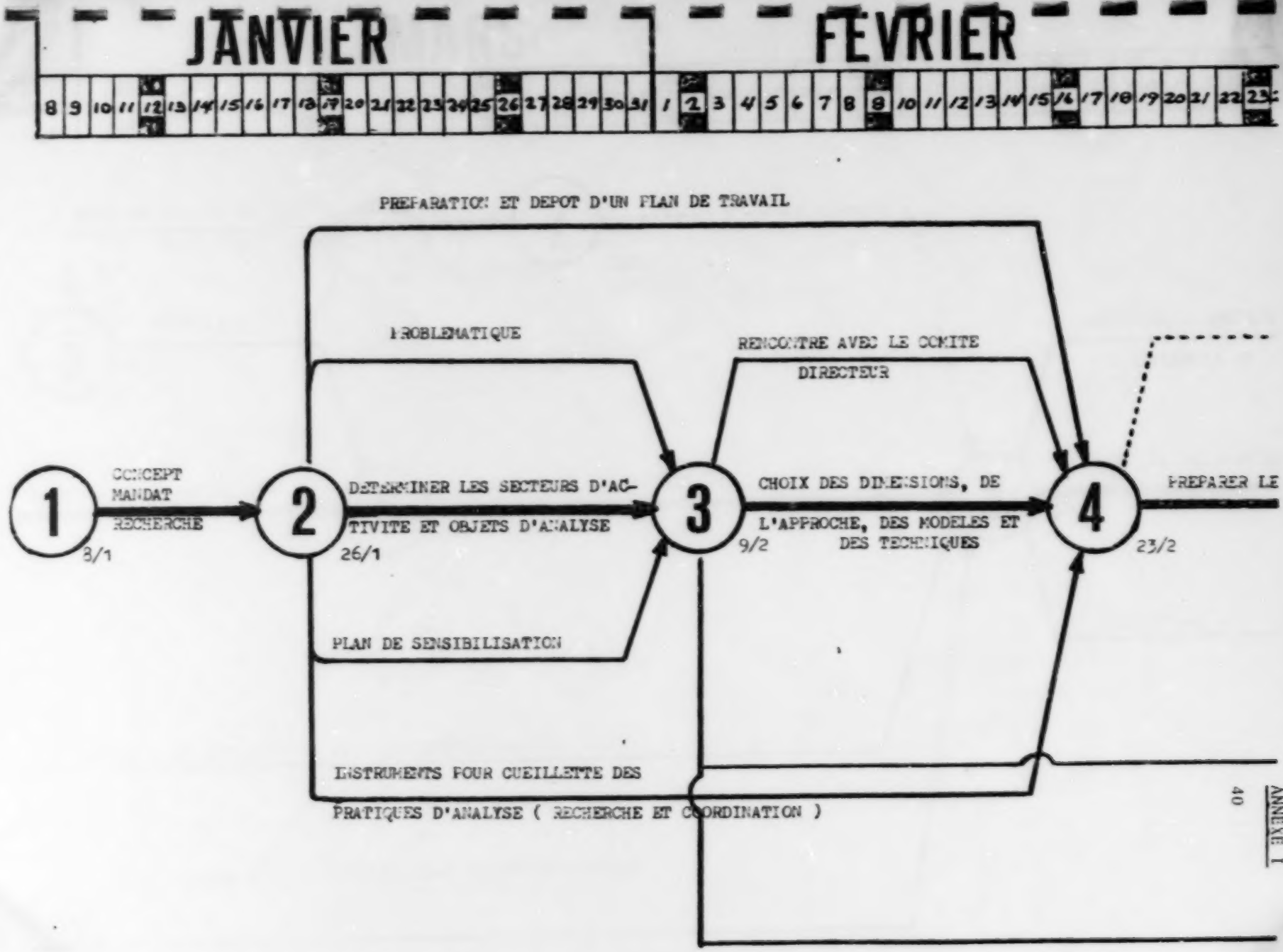
L'objectif du groupe est de faire connaître dans le milieu ces entreprises et de faciliter ainsi la communication entre les personnes engagées dans des opérations d'analyse.

Inutile de souligner que ce groupe n'a aucune volonté ni aucun mandat de contrôler ou d'évaluer qui que ce soit ou quoi que ce soit. Leur travail, tout en s'inscrivant dans une perspective d'échange et de communication entre les éléments actifs du milieu, vise à faire du Cégep un lieu dynamique de réflexion, de questionnement et de recherche.

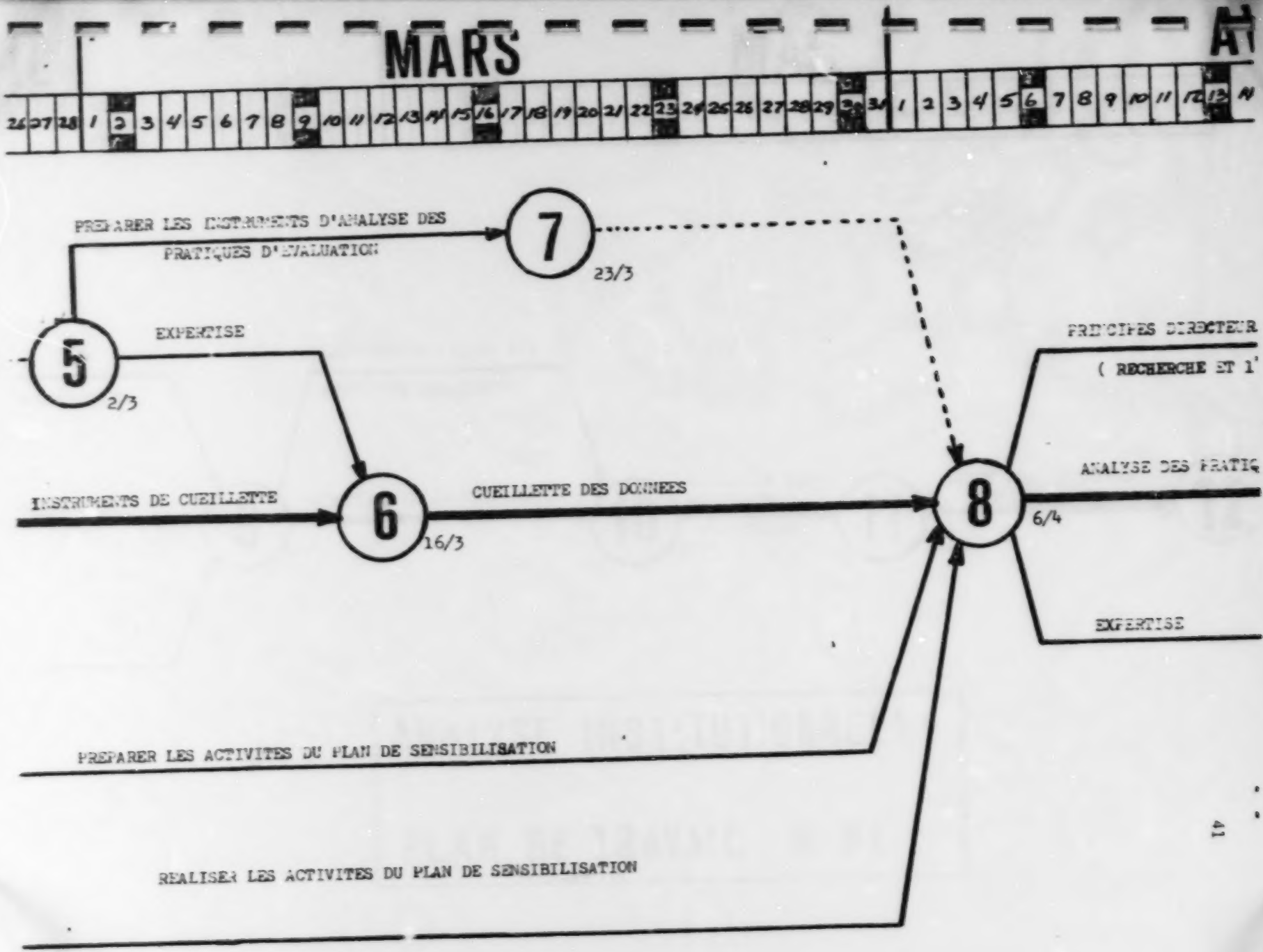
Yvon Morin

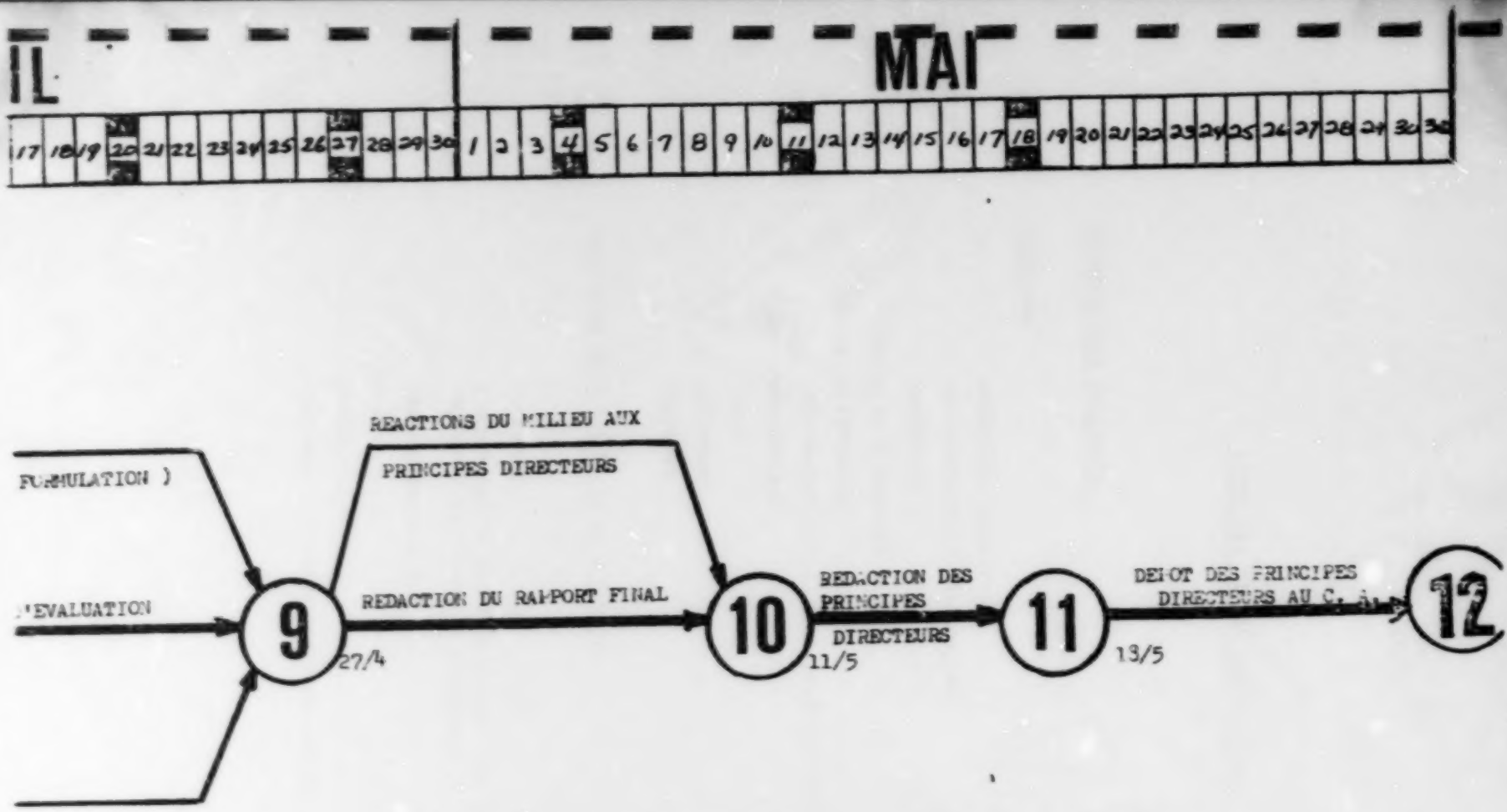
Yvon Morin,
Directeur général

YM/tb


JANVIER
FEVRIER
8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23
PREPARATION ET DEPOT D'UN PLAN DE TRAVAIL
PROBLEMATIQUE
RENCONTRE AVEC LE COMITE DIRECTEUR
1
CONCEPT
MANDAT
RECHERCHE
8/1
2
DETERMINER LES SECTEURS D'ACTIVITE ET OBJETS D'ANALYSE
26/1
3
CHOIX DES DIMENSIONS, DE L'APPROCHE, DES MODELES ET DES TECHNIQUES
9/2
4
PREPARER LE
23/2
PLAN DE SENSIBILISATION
INSTRUMENTS POUR CUEILLETTE DES PRATIQUES D'ANALYSE (RECHERCHE ET COORDINATION)

ANNEXE I


MARS
26 27 28 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14
PREPARER LES INSTRUMENTS D'ANALYSE DES PRATIQUES D'EVALUATION
7
23/3
5
EXPERTISE
2/3
INSTRUMENTS DE CUEILLETTE
6
16/3
CUEILLETTE DES DONNEES
8
6/4
PRINCIPES DIRECTEUR
(RECHERCHE ET I'
ANALYSE DES PRATIQ
EXPERTISE
PREPARER LES ACTIVITES DU PLAN DE SENSIBILISATION
REALISER LES ACTIVITES DU PLAN DE SENSIBILISATION



ANALYSE INSTITUTIONNELLE

PLAN DE TRAVAIL H-81

ANNEXE III

LISTE DES CIBLES POTENTIELLES

Services aux étudiants.

Services:

- activités sportives
- activités socio-culturelles
- pastorale
- aide financière
- orientation
- information scolaire et professionnelle
- psychologie
- santé
- placement
- logement

Activités du D.S.A.E. et de l'équipe:

- l'accueil
- l'appréciation des étudiant(e)s sur les services reçus des Services aux étudiants
- réunion des S.A.E.
- Cisep
- Minibus
- Placement: finissant(e)s du secteur professionnel

Activités des services:

- relance des finissant(e)s du secteur général
- relance des finissant(e)s du secteur professionnel
- SA^2
- projet IPR
- construction
- football intercollégial
- cafétéria: croustilles et boissons gazeuses.

Service de l'Education aux adultes.

- Les opérations du Service d'aide à l'apprentissage.
- L'analyse des programmes de formation
  - . Techniques administratives
  - . Techniques de garderie
  - . Technique d'évaluation foncière
  - . Cégep au féminin
- La mise sur pied de nouveaux centres.

Services pédagogiques.

Activités du D.S.P. et de l'équipe:

- les systèmes de contrôle des présences
- les règlements des études collégiales
- la reproduction des documents et les droits d'auteurs
- le perfectionnement des enseignant(e)s
- le patron-horaire
- l'évaluation des apprentissages
- l'utilisation optimale des ressources
- les prévisions de clientèles.

Départements:

- Education physique
  - . Evaluation des besoins en espace du programme d'éducation physique .
  - . Analyse et révision du programme d'éducation physique.

- Mathématiques
  - . Analyse des plans de cours de mathématiques.

- Techniques administratives
  - . L'équipement informatique.
  - . Laboratoire de techniques administratives.

- Sciences
  - . Analyse des plans de cours.
  - . Programme de formation en environnement.
  - . Comité d'étude sur les laboratoires.

- Musique
  - . Analyse des activités au département de musique.

- Arts et lettres
  - . Nouveau programme de français.
  - . Dossier français correctif (analyse et test).

- Sciences humaines
  - . Enquêtes sur les informations que reçoivent les étudiants.
  - . Plan-cadre en philosophie.
  - . Qualité de l'enseignement et pratique pédagogique.
  - . Projet d'inventaire et d'analyse de certaines opérations mentales présentées et/ou exigées dans l'apprentissage des étudiants.
  - . Expérience interdisciplinaire.
  - . Recherche sur le portrait du professeur le plus et le moins apprécié des étudiants.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

INVENTAIRE LOCAL DES PRATIQUES D'ANALYSE

Equipe de travail:

Réjean Allie
Jean-Jacques Forest
Roch Nappert
Hervé Simoneau

Hiver 81

1.0 IDENTIFICATION DU PROJET

1.1 Titre du projet:

_____

1.2 Initiateur:

_____

1.3 Secteur maître d'oeuvre:

_____

1.4 Nom et fonction du coordonnateur:

_____

_____

1.5 Nombre de personnes affectées à la réalisation du projet:

- Ressources internes: _____
- Ressources externes: _____
- Autres (préciser): _____

_____

1.6 Budget:

Dans le budget du projet, a-t-on fait appel à des sources spéciales de financement?

oui ◯ non ◯

Si oui, le financement provenait de quelle source?

- Du collège..... ◯
- De l'extérieur ..... ◯
- Du collège et de l'extérieur ..... ◯

1.7 Durée du projet:

_____

_____

2.0 NATURE DU PROJET

2.1 Dimension(s) touchée (s) par le projet:

Toute activité comporte plusieurs dimensions: l'environnement, les ressources impliquées, les opérations, les résultats.

Ainsi, une entreprise d'analyse peut aborder une ou plusieurs de ces dimensions.

. Quelles sont la ou les dimensions touchées par votre démarche d'analyse?

- Analyse de l'environnement ..... ○

(contexte de l'activité, besoins à l'origine de l'activité, buts et objectifs généraux, climat interne ou externe)

- Analyse des ressources ..... ○

(ressources humaines, ressources matérielles, planification des ressources, utilisation des ressources)

- Analyse des opérations ..... ○

(manière de faire, séquences de l'activité, implantation, réalisation)

- Analyse des résultats..... ○

(évaluation, appréciation, interprétation)

2.2 Champ(s) concerné(s) par la démarche:

> Toute activité se situe à l'intérieur d'un secteur de l'établissement ou encore est liée à un aspect de la vie institutionnelle.
>
> Ainsi, une entreprise d'analyse peut concerner un secteur ou un aspect...

. Quels sont le ou les champs (secteur/aspect) touchés par votre entreprise d'analyse?

- Champ des services (secteur) ..... ◯

  (bibliothèque, aide pédagogique individuelle, audio-visuel, orientation, sports, autres...)

- Champ de l'apprentissage (aspect)..... ◯

  (aspect propre aux étudiants "learning", méthodes, stratégies, inventaires d'attentes, besoins, autres...)

- Champ de l'enseignement (aspect-secteur)..... ◯

  (aspect propre aux enseignants "teaching", méthodes, évaluation, coordination pédagogique départementale, autres...)

- Champ des programmes (aspect-secteur)..... ◯

  (objectifs de formation des programmes, cours des programmes, services et ressources qui leur sont affectés, politiques qui les encadrent, autres...)

- Champ du contexte mésologique (aspect) .....

  (climat et dynamique interne, relations entre les groupes, climat socio-affectif, qualité de la vie, autres...)

- Champ de l'environnement (aspect) .....

  (systèmes ou organismes à l'extérieur du collège, réalité socio-économique de la région, besoins du milieu, attentes de certaines collectivités, autres...)

- Champ des extrants (aspect) .....

  (entreprises d'analyse ou d'évaluation qui touchent les étudiants au terme de leur démarche éducative au sein du collège, les services lancés dans l'environnement, autres...)

2.3 Objet(s) d'analyse choisi(s) par les intervenants:

Alors que les champs désignent de vastes domaines d'activités, les objets spécifiques de recherche ou d'analyse touchent des points particuliers pouvant être explorés.

. Quels sont le ou les objets spécifiques de votre projet?

2.4 Résultat(s) visé(s) par la démarche:

. Quels sont les résultats visés par votre démarche?

2.5 Cible(s) visée(s) par le projet:

. Quels sont les personnes ou groupes visés par votre projet?
Identifier et préciser le nombre de ces personnes ou groupes.

3.0 IDENTIFICATION DE LA DEMARCHE ET DES INSTRUMENTS

3.1 Hypothèse(s) de recherche:

> Hypothèse. "Proposition relative à l'explication de phénomènes, admise provisoirement avant d'être soumise au contrôle de l'expérience".- Petit Robert.

3.2 Principales étapes du projet:

	PREVU	REALISE	CONGRUENCE
3.2-1 Inventaire des données de la situation.			
3.2-2 Etablissement d'une problématique.			
3.2-3 Définition des objectifs.			
3.2-4 Choix d'une approche. (cadre critique de référence qui délimite un "angle d'attaque")			
3.2-5 Choix d'un modèle de cheminement. (plan de travail sommaire)			

		PREVU	REALISE	CONGRUENCE
3.2-6	Choix de techniques et instruments de mesure.	_____	_____	_____
3.2-7	Elaboration d'un calendrier. (plan de travail détaillé)	_____	_____	_____
3.2-8	Rédaction d'un devis opérationnel. (rapport sommaire des sept étapes précédentes)	_____	_____	_____
3.2-9	Diffusion d'information sur le projet, ses objectifs, ses méthodes.	_____	_____	_____
3.2-10	Diffusion des résultats.	_____	_____	_____
3.2-11	Planification des suites à donner.	_____	_____	_____

3.3 Instruments utilisés:

- Les discussions informelles ..... ◯
- Les séances formelles de travail ..... ◯
- L'observation ..... ◯
- Les dossiers du collège ou du ministère..... ◯
- Les tests et enquêtes déjà existants:

  (utilisés tels quels)..... ◯

  (adaptés) ..... ◯

- Questionnaire fabriqué localement ..... ◯
- L'entrevue ..... ◯
- Les examens..... ◯
- Les tests de performance ..... ◯
- Autres ..... ◯

Préciser: _____

3.4 Descriptions des instruments:

Pour chaque instrument utilisé, vous indiquez brièvement:

a) Le nom de l'instrument (titre et sigle).
b) L'auteur.
c) Les principales caractéristiques de l'instrument (clientèle, explore la satisfaction, les besoins, les connaissances, etc...).

a) _____

b) _____

c) _____

_____

a) _____

b) _____

c) _____

_____

a) _____

b) _____

c) _____

_____

3.5 Documentation disponible:

Faire la liste de la documentation disponible en regard du projet (plan de travail, instruments de mesure, rapport final, bibliographie, etc...).

4.0 COMMENTAIRES GENERAUX

4.1 Commentaires généraux:

- Difficultés rencontrées. _____

_____

_____

- Les ressources. _____

_____

_____

- Le support de l'institution. _____

_____

_____

- Les réactions au (x) projet(s). _____

_____

_____

- Les réactions aux résultats. _____

_____

_____

- Autres thèmes pertinents. _____

_____

_____

_____

5.0 UTILISATION DU PRESENT QUESTIONNAIRE

5.1 Vous demandez que le présent questionnaire soit traité:

- Publiquement ..... ◯
- Anonymement ..... ◯

5.2 Vous acceptez qu'il soit traité:

- Dans le rapport local des pratiques d'analyse..... ◯
- Dans le rapport provincial des pratiques d'analyse..... ◯

5.3 Vous acceptez que les instruments décrits précédemment soient intégrés:

- Au rapport local des pratiques d'analyse ..... ◯
- Au rapport provincial des pratiques d'analyse..... ◯

Signatures:

_____

Coordonnateur du projet

_____

Membre(s) de l'équipe de travail

/tb

ANNEXE V

CORRESPONDANCE

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

Le 9 mars 1981.

M. Jean Balleux, représentant de l'Association des cadres et gérants,
M. Pierre Boucher, président du Syndicat des P.N.E.
Madame Carole Côté, secrétaire générale du Syndicat des professeurs,
M. Hubert Langevin, président du Conseil d'administration,
M. Denys Lyonnais, président du C.A. de la Coopérative étudiante,
M. Michel Mathieu, président de l'Association des parents,
M. Erik Paul-Hus, secrétaire général de l'Association étudiante,
M. Robert Thuot, président du Syndicat du personnel de soutien.

Madame,
Messieurs,

Vous avez reçu, la semaine dernière, un communiqué de M. Yvon Morin vous informant de l'existence de notre équipe de travail et du mandat qui nous est confié.

La présente lettre se veut un premier contact visant à favoriser une communication saine et efficace entre l'équipe et les différents groupes formels du collège. Les documents qui accompagnent cette lettre sont les premiers d'une série d'envois destinés à vous informer régulièrement de notre démarche. De plus, ces documents veulent susciter vos réactions et vos commentaires qui nous seront nécessaires dans la réalisation de notre mandat.

Vous trouverez donc ci-joint les documents suivants:

- Analyse institutionnelle (mandat)
- Définition et clarification du concept
- Plan de travail H-81.

Nous espérons que ces documents permettront d'engager un dialogue stimulant et enrichissant pour tous et toutes.

Au plaisir de vous rencontrer,

Réjean Allie

Roch Nappert

Jean-Jacques Forest

Hervé Simoneau

/tb
c.c. Comité directeur
Pièces jointes (3)

SYNDICAT DES PROFESSEURS
DU CEGEP BOURGCHEMIN
CAMPUS DRUMMONDVILLE
415 Des Ecoles
Drummondville, P.Q. J2B 1J3

COPIE AU DIRECTEUR GÉNÉRAL
Reçu 81 04 12
Par

67

Drummondville
le 12 mars 1981.

M. Yvon Morin
Directeur général.

Monsieur,

Lors de leur assemblée générale de février dernier, les enseignants et les enseignantes du Collège ont pris connaissance du document que vous avez déposé au dernier C.A. et qui s'intitule "Analyse institutionnelle".

Dans une proposition qui fut adoptée à l'unanimité, ils ont souligné l'imprécision et la généralité des propos qui y sont contenus, dénoncé le biais utilisé pour la consultation des enseignants et des enseignantes et soulever les dangers que pourrait constituer l'application des principes énoncés dans le dit document à des évaluations - par le Collège et pour le Collège - qui en vertu de notre convention collective doivent être effectuées collégialement et en département.

Les enseignants et les enseignantes considèrent qu'il existe différentes façons de lire la réalité... de même que les documents qui veulent en rendre compte. D'une part, il leur apparaît difficile de ne point lier le projet d'analyse institutionnelle que le Collège pilote présentement et ceux, de même acabit (nature) déjà contenus, en filigrane ou très explicitement, dans les rapports Nadeau et GTX, dans le Livre Blanc et les plans de travail gouvernementaux pour y donner suite, dans les lois 24 et 25 et dans le récent projet de règlement des études collégiales. Or, est-il besoin de vous le rappeler, les enseignants et les enseignantes ont constamment exprimé leur désaccord avec toutes ces tentatives, y voyant beaucoup plus une volonté de contrôle bureaucratique voire tatillon qu'un réel désir d'amélioration des pratiques éducatives.

D'autre part ils estiment qu'il est tout aussi difficile d'apprécier correctement des principes d'analyse et d'évaluation, tant et aussi longtemps que ceux-ci ne se

...2

M. Yvon Morin

matérialisent pas dans des pratiques concrètes, quotidiennes, à plus forte raison lorsque ces principes se prêtent à des interprétations aussi divergentes (dépendamment, vous l'aurez deviné, des positions objectives occupées par les interprètes).

Tel est le sens, monsieur, des inquiétudes que votre projet d'analyse institutionnelle suscite chez-nous. Si le collège veut analyser, pour évaluation future, (sinon l'analyse s'avère être inutile) ses pratiques administratives, c'est son affaire. Qu'il sache cependant que les enseignants et les enseignantes ne veulent pas être dépossédés(es) du contrôle qu'ils exercent encore sur leurs pratiques pédagogiques, y inclus les pratiques collégiales d'évaluation présentement en cours dans plusieurs départements. Les dernières négociations vous en fourniront d'ailleurs des indices suffisants.

D'ici là, si l'interprétation que nous faisons de votre projet vous semblait tout à fait inadéquate, voire erronée, si votre conception de l'analyse institutionnelle, à court et à long terme, n'avait rien à voir avec l'analyse institutionnelle dont il est question dans moult documents patronaux - dont ceux mentionnés plus haut - nous vous prions de nous le laisser savoir clairement.

Bien vôtre

Michel Dostie

Michel Dostie
secrétaire aux affaires
pédagogiques et syndicales
pour le Bureau syndical.

c.c. Les enseignants et
enseignantes du
Collège.

/ld.

Cégep de Drummondville
415, RUE DES ÉCOLES, DRUMMONDVILLE, QUÉ., J2B 1J3
TÉL. (819) 478-4671

Le 13 mars 1981.

Monsieur Michel Dostie,
Secrétaire aux affaires pédagogiques et syndicales,
Syndicat des enseignants,
Cégep de Drummondville.

Objet: Analyse institutionnelle
V/L: 12 mars 1981.

Monsieur,

J'ai reçu votre lettre où vous nous communiquez et commentez le contenu d'une proposition de l'assemblée syndicale concernant l'analyse institutionnelle.

Je transmets une copie de votre lettre au comité directeur et au groupe de travail sur l'analyse institutionnelle. Ils tiendront compte, j'en suis sûr, des inquiétudes et des appréhensions exprimées par le syndicat. Celui-ci aura d'ailleurs le loisir de rencontrer le groupe de travail qui sera heureux de recevoir les commentaires et les avis du syndicat.

Les textes sur l'analyse institutionnelle qu'a produits et que produira le groupe de travail vous permettront de comprendre les objectifs poursuivis localement par l'analyse. Une chose est claire: il s'agit d'une entreprise locale menée par et pour les gens du milieu. Cette entreprise n'est en rien téléguidée par le Haut et n'a aucune intention secrète, biaisée ou machiavélique.

Je vous invite donc à lire et à analyser soigneusement l'énoncé provisoire des principes directeurs, le communiqué du 2 mars 1981, la définition du concept préparée par le groupe de travail, le plan de travail H-81 du même groupe. Il y a là une continuité d'objectifs et d'intentions tout à fait étrangers à ce que vous appelez "une volonté de contrôle bureaucratique voire tatillon". Vous comprendrez que nous nous opposons avec fermeté à tout ce qui pourrait générer le contrôle étouffant, tatillon, bureaucratique. Nous visons pour tous et toutes le plein épanouissement des énergies et des ressources.

En vous remerciant de nous avoir communiqué vos commentaires, je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs,

Yvon Morin

Yvon Morin,
Directeur général

YM/tb
c.c. Comité directeur
Groupe de travail

Cégep de Drummondville
415 RUE DES ECOLES DRUMMONDVILLE QUE J2B 1J3
TEL (819) 478 4671

Le 17 mars 1981.

Monsieur Pierre Boucher, prés.,
Syndicat des P.N.E.
Cégep de Drummondville.

Objet: Activités éducatives et professionnelles.

Monsieur,

Suite à la réunion du C.R.T. du 16 mars 1981, la partie patronale est d'accord avec la demande des P.N.E. de consacrer une journée éducative et professionnelle (le 2 avril 1981, à 10h30) au dossier de l'analyse institutionnelle.

En souhaitant aux P.N.E. une excellente journée de travail, je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs,

Yvon Morin

Yvon Morin,
Directeur général

YM/cb

c.c. Chefs de service.

N.B. :

Veuillez vous rendre à cette réunion le 2 avril à 10 h 30 au local 107.

Normand Séguin
Responsable

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

Le 25 mars 1981.

M. Jean Balleux, représentant de l'Association des cadres et gérants,
M. Pierre Boucher, président du Syndicat des P.N.E.
Madame Carole Côté, secrétaire générale du Syndicat des professeurs,
M. Hubert Langevin, président du Conseil d'administration,
M. Denys Lyonnais, président du C.A. de la Coopérative étudiante,
M. Michel Mathieu, président de l'Association des parents,
M. Erik Paul-Hus, secrétaire général de l'Association étudiante,
M. Robert Thuot, président du Syndicat du personnel de soutien.

Madame,
Messieurs,

Pour faire suite aux documents que vous receviez en date du 9 mars, vous trouverez ci-joint trois autres documents préparés par l'équipe de travail mandatée pour procéder à un inventaire local des pratiques d'analyse. L'envoi inclus la problématique, un plan de sensibilisation et le questionnaire d'enquête qui servira à la cueillette des données.

Les membres de l'équipe veulent profiter de l'occasion pour vous informer qu'ils sont disponibles à rencontrer les groupes qui désirent formuler des commentaires ou émettre leur avis quant à la démarche présentement en cours. Une telle rencontre pourrait avoir lieu dans la semaine du 30 mars ou du 6 avril. Si telle était votre intention, il vous suffirait de prendre contact avec l'équipe ou l'un de ses membres.

Au plaisir de vous rencontrer,

Jean Allie

Noël Nappert

Jean-Jacques Forest

Hervé Simoneau

/ru
c.c. comité directeur

Extrait du compte rendu de la réunion de l'Association des parents tenue le 7 avril 1981.

7.00 Analyse institutionnelle.

Personnes ressources: Monsieur Yvon Morin
Monsieur Réjean Allie
Monsieur Hervé Simoneau

Faisant référence au document "Un pas vers la qualité" préparé par le collège en septembre 80 et qui se veut un plan de travail sur les dossiers prioritaires qui feront l'objet d'un développement particulier au cours de l'année 1980-1981, nous retrouvons "Analyse institutionnelle et évaluation". C'est sur ce dossier qu'une équipe de travail formée de Réjean Allie, Jean-Jacques Forest, Roch Nappert et Hervé Simoneau, a choisi de travailler. Dans la définition du concept, on nous explique que l'analyse institutionnelle doit être considérée comme une forme d'auto-évaluation scientifique des établissements à mission éducative. C'est une recherche faite pour le milieu et par le milieu; elle doit y constituer un facteur de développement et d'amélioration. Pourquoi entreprendre une telle action? Tout simplement par souci de la qualité. Le Cégep se doit d'offrir aux étudiants une préparation professionnelle de qualité, les employés se doivent de faire un travail de qualité afin que le Cégep ait un rayonnement de qualité dans le milieu et que la gestion des ressources soit de qualité. Pour se faire il est important

1° de faire un inventaire des pratiques du milieu afin d'en connaître les particularités.

2° d'énoncer un certain nombre de principes comme par exemple, analyser dans le but d'améliorer; faire de la re-

../

cherche dans le but de s'obliger à la réflexion; on se doit aussi de s'établir des structures scientifiques. Pour sensibiliser les gens, un très bon questionnaire a été préparé. Ce projet qui a débuté en janvier pour se terminer en mai, aura pour avantage, de stimuler le milieu en obligeant les gens à réfléchir. Bien sûr, comme tous programmes qui demandent de l'amélioration donc des efforts et des changements qui peuvent être dérangeants pour certaines personnes, le projet a rencontré quelques difficultés de parcours. Quoiqu'il en soit, l'équipe de travail n'entend pas laisser tomber l'action entreprise. Les membres du comité soulignent le beau travail de ces gens ainsi que la valeur et l'importance d'une telle recherche. Vote de féliciations à toute l'équipe.

Cégep de Drummondville
415, BOUL. DES ÉCOLES, DRUMMONDVILLE (QUÉ.) J2B 1J3
TÉL. (819) 478-4671

le 15 avril 1981.

M. Yvon Morin,
Directeur Général,
Cégep de Drummondville.

Monsieur,

Tel que demandé, voici la position des P.N.E. sur l'analyse institutionnelle.

> Il est proposé que le SPNECD limite sa participation à la reformulation des [illegible] directeurs de l'analyse institutionnelle et de leur application.
>
> Proposition adoptée.

/mcb

Hélène Lachapelle,
Secrétaire, SPNECD.

cc: Comité de travail
Analyse institutionnelle
Cégep de Drummondville.

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE.

PROJET D'ORDRE DU JOUR

Rencontre - Comité syndical des enseignants
Equipe de travail
D.G. du Collège.

1 - Exposé de Roch Nappert
- Historique de la démarche de l'équipe.
- Objet de la rencontre.

2 - Questions - Réponses de clarification.

3 - Analyse institutionnelle 81-82.

Texte joint: A-1, Questions/Réponses

29 avril 1981

28 AVR. 1981

Analyse institutionnelle
Questions et réponses.

1. Q - Qui détermine les critères, les buts et l'utilisation de l'analyse institutionnelle?

R - Il faut d'abord préciser que l'analyse institutionnelle n'est qu'un instrument que chaque groupe utilise et adapte à sa réalité et à ses besoins.

L'analyse précède les prises de décision, les choix de priorités, les implantations de programmes, les mises en pratique de méthodes pédagogiques, la définition d'un plan de travail...

Qui choisit de mener telle analyse? Il y a autant de réponses qu'il y a de zones de responsabilités:

- ce sera une assemblée départementale pour analyser les fonctions qui lui sont dévolues;

- ce sera un service pour analyser ses propres fonctions;

- ce sera la régie...;

- ce sera le C.E...;

- ce sera le C.A..., chacun dans le champ de ses responsabilités.

Tous les groupes, les services, les individus qui ont des responsabilités, et dans les limites mêmes de leurs responsabilités respectives, ont la liberté de mener des analyses sur les fonctions qui leur sont confiées.

"Il appartient aux agents de l'analyse de décider de la fin ou de la stratégie", de l'utilisation de l'analyse.

2. Q - Le travail n'est-il pas déjà fait au niveau des départements? Quelle place reste-t-il alors à l'analyse institutionnelle?

R - Les départements font des analyses des fonctions qui leur sont confiées. (Voir 4-3.08)

../

...

Mais ceci n'englobe pas les fonctions confiées aux divers services du collège, tels que, par exemple, l'audio-visuel, la bibliothèque, l'aide pédagogique, le registrariat, l'animation socio-culturelle et sportive, l'orientation scolaire, les services du personnel, les services de l'équipement, les services financiers, etc?

Allons-nous demander à une assemblée départementale d'analyser, par exemple, le système de la paye, le système d'inventaire des équipements, le système des rapports budgétaires, etc?

3. Q - L'analyse institutionnelle ne risque-t-elle pas de s'immiscer dans les affaires internes des départements?

R - Le mot institutionnel veut justement dire qu'il n'y a pas d'immixtion ou d'ingérence étrangère dans l'analyse institutionnelle. L'analyse est "réalisée par, pour et dans l'institution".

Quand un département (qui est une institution au sens de la Convention collective) entreprend de faire une analyse d'une de ses fonctions propres (4-3.08,b), il est clair que ce département fera une analyse "sur mesure", adaptée à sa réalité et à ses besoins. Il déterminera lui-même l'approche, la visée et le contenu de l'analyse qu'il entend faire.

4. Q - Qui va faire l'analyse institutionnelle?

R - L'analyse s'effectue d'abord par les ressources internes de l'institution qui procède à une analyse.

Le recours à des ressources externes est possible, mais cela ne pourra se faire sans la volonté expresse des membres de l'institution concernée.

Yvon Morin

Yvon Morin,
/ Directeur général

YM/th

c.c. Groupe de travail
Comité directeur

ANALYSE INSTITUTIONNELLE
CEGEP DE DRUMMONDVILLE

Le 8 mai 1981.

Monsieur Pierre Boucher, prés.,
Syndicat des professionnels non-enseignants
du Cégep de Drummondville

Monsieur,

Suite à la dernière journée éducative des P.N.E., l'assemblée syndicale a pris position sur le dossier de l'Analyse institutionnelle en limitant la participation de ses membres à la reformulation des principes directeurs et à leur application.

L'équipe de travail serait heureuse d'échanger avec vous sur ces principes directeurs une fois que vous en aurez fait l'analyse.

Cependant, sans vouloir vous bousculer, il est important de noter que ce processus devrait se faire dans des délais assez courts puisque nous terminons notre mandat au début de juin.

Au plaisir de vous rencontrer.

Réjean Allie — Roch Rapport

Jean-Jacques Forest — Hervé Sirouéau

/lb

c.c. Comité directeur
Hélène Lachapelle

le 13 mai 1981

POUR: Groupe de travail sur l'analyse institutionnelle

PARTICIPANTS: Réjean Allie
Jean-Jacques Forest
Roch Nappert
Hervé Simoneau.

Bonjour messieurs,

Vous trouverez ci-dessous, le texte intégral d'une proposition adoptée à l'unanimité par l'assemblée générale du Syndicat des enseignants et enseignantes du Collège de Drummondville, lors de sa réunion du 6 mai 1981.

ATTENDU que les différentes institutions sont déjà sensibilisées à l'analyse institutionnelle

ATTENDU que le groupe de travail sur l'analyse institutionnelle a déjà fait un relevé des différentes pratiques d'analyses

IL EST RESOLU d'envoyer une lettre, au groupe de travail, l'enjoignant de se limiter à ne faire qu'un inventaire des pratiques d'analyse où n'apparaissent que les titres des différents projets d'analyse ainsi que l'institution responsable de ces projets.

Syndicalement vôtre

Céline Marier

Céline Marier
Secrétaire aux affaires pédagogiques.

Drummondville, 25 mai 1981.

COMPTE-RENDU DE LA DEMI-JOURNEE D'ACTIVITES PROFESSIONNELLES DES P.N.E., TENUE LE VENDREDI 22 MAI 1981, AU LOCAL 409, de (9:30 à 12:00.

Sont présents (es):

Hervé Simoneau
Fernand Gagné
Michel Grou
Hélène Lachapelle
Yvon Bibeau
Gaétan Arel
Claude Tousignant
Pierre Boucher
Jean-Jacques Forest

ORDRE DU JOUR

1 - Reformulation des principes directeurs de l'analyse institutionnelle.

A - Après de longues discussions sur les principes directeurs de l'A.I., il est proposé par Yvon Bibeau et secondé par Michel Grou que le principe I devienne ce qui suit.

"L'analyse institutionnelle est un souci que toute institution dans ses diverses composantes doit avoir si elle désire se développer et améliorer sa vie interne.

Cependant, l'A.I. doit se faire en concertation et en toute transparence dans le respect des ressources humaines. Son seul but consiste à mieux répondre aux besoins du milieu."

Le vote est demandé.

Le résultat est le suivant:

8 POUR
0 CONTRE
1 ABSTENTION

B - En second lieu, il est proposé par Pierre Boucher et secondé par Fernand Gagné que:

"Dans tout le processus de l'A.I. des représentants désignés par les groupes formels du Collège siègent au Comité directeur et aux éventuelles équipes de travail".

Le vote est demandé.

Le résultat est le suivant:

8 POUR
0 CONTRE
1 ABSTENTION

Fernand Gagné

/mcb

Fernand Gagné, SPNECD.